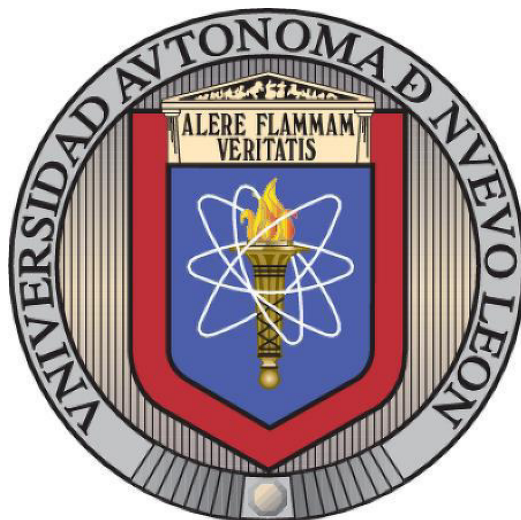


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE PSICOLOGÍA



**ESTUDIO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD A TRAVÉS DE
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN MICROEMPRESAS DEL SECTOR
SERVICIOS Y COMERCIO DE UN SINDICATO PATRONAL EN MONTERREY
NUEVO LEÓN.**

POR

OLIMPIA ODEMARIS PÉREZ GALLARDO PEREYRA

PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN
EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

JUNIO, 2017



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
SUBDIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO



**ESTUDIO PARA IDENTIFICAR ÁREAS DE OPORTUNIDAD A TRAVÉS DE
DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL EN MICROEMPRESAS DEL SECTOR
SERVICIOS Y COMERCIO DE UN SINDICATO PATRONAL EN MONTERREY NUEVO
LEÓN.**

POR

OLIMPIA ODEMARIS PÉREZ GALLARDO PEREYRA

PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN
EN PSICOLOGÍA LABORAL Y ORGANIZACIONAL**

DIRECTOR

DR. FERNANDO JAVIER GOMEZ TRIANA

MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO,

JUNIO DE 2017

DEDICATORIA.

Dedico el esfuerzo de realizar esta tesis a mis padres y hermanos.

Mami tú eres la responsable de sembrar el deseo de trascender, porque en cada desvelo en mis horas de estudio desde mi licenciatura estabas acompañándome, por ser ese motor que nunca puso limites, gracias madre porque me dejaste libre y me amas aún en la distancia.

Papi tú eres mi mayor ejemplo de hacer las cosas bien, porque me amaste y respetaste mi decisión de dejar la casa para continuar con mis estudios, gracias a ti elegí el tema de mi tesis, eres mi inspiración y deseo de ayudar a más microempresarios como tú, eres un gran empresario.

A mi hermano Angel, por ser la dirección en los momentos de muchas dudas, porque tu amor incondicional me hizo lograr una vez más algo que nos pertenece a los dos, como hijos de microempresarios, me mostraste con el ejemplo como conseguir cada una de mis metas.

A mi hermana Anahid, porque sin tu compañía habría sido más difícil redactar cada página, por tu paciencia en los momentos más difíciles de mi estancia en la maestría, me cuidaste cuando me operaron y me llenas de amor siempre, te amo nena.

A mi amiga Nora en especial porque su recomendación fue la razón de elegir a la UANL, porque me advirtió de cada una de las etapas que viviría y porque me acompañó en todas ellas.

AGRADECIMIENTOS.

Agradezco a la Facultad de Psicología por darme la oportunidad de tener una visión más amplia y brindarme las bases psicológicas con las que no contaba, por confiar en mi talento y otorgarme la oportunidad de recibir educación de calidad.

Agradezco al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, CONACYT por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios de maestría financiados.

Agradezco a mi director de esta tesis, el Dr. Fernando Gómez por transmitirme sus conocimientos invaluable y valiosos consejos, sobre todo sus recomendaciones para hacer mi trabajo lo más práctico y vivencial posible.

Agradezco al Mtro. Rodrigo Plancarte por aconsejarme en la dirección de elegir mi tema, a la Dra. Blanca Nelly Guerra por confiar en mi proyecto y dejarme aplicarlo en la dirección a su cargo.

A mis revisores porque sin su experiencia, tiempo y sigilo esto habría tomado mayor esfuerzo.

Agradezco a Kar, Fabs, Hes, Jany, Angie, Glow, Memo, Erika, Alma M, Bety, Norma, porque con tristeza aceptaron mi decisión de perderme cumpleaños, bautizos, bodas, etc., buscando cumplir una más de mis metas, a las personas que gracias a mi maestría llegaron a mi vida para quedarse, Are, Faby, Martha, Jaz, Wen, y todos los que fueron parte de esto y no escribí sus nombres (solo puedo usar 1 página) Gracias totales.

Agradezco a Octavian por darme el ultimo motivo de inspiración, motivación y sobre todo por recordarme quien soy y de lo que soy capaz.

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	2
AGRADECIMIENTOS.....	3
TABLA DE CONTENIDO.....	4
INDICE DE TABLAS.....	6
INDICE DE FIGURAS.....	6
RESUMEN.....	7
CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.....	9
1.1 Concepción de la idea a investigar.....	9
1.2 Justificación.....	9
1.3 Planteamiento del problema.....	10
1.4 Objetivo General.....	11
1.5 Objetivos específicos.....	11
1.6 Limitantes y delimitaciones.....	11
CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.....	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.1.1 Incorporación del termino PYME a la economía de México.....	13
2.1.2 El papel que juegan las cámaras de comercio.....	13
2.2 La empresa.....	14
2.2.1. Importancia de la empresa.....	15
2.2.2 Clasificación de las empresas.....	15
2.3 Las microempresas y su entorno.....	17
2.4 Diagnóstico Empresarial.....	19
2.4.1 Diagnóstico empresarial del Punto Mover a México.....	19

2.4.2 Red para mover a México	22
2.5 Coaching ejecutivo	24
2.5.1 Concepto	24
2.5.2 Coaching especializado en PYMES	25
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.	26
3.1 Diseño	26
3.2 Participantes	26
3.3 Escenario.....	26
3.4 Instrumentos.....	27
3.5 Procedimiento y análisis de datos	28
CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.	29
4.1 Reactivos significativamente bajos dentro de las áreas débiles encontradas.	31
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.	32
5.1 Conclusión central:	32
5.2 Recomendaciones.	34
ANEXOS.	35
BIBLIOGRAFÍA.....	36

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Estratificación de empresas DOF 30 de junio 2009.....	14
Tabla 2 Resumen del procesamiento de los casos.....	25
Tabla 3 Estadísticos.....	27
Tabla 4 Sector.....	27
Tabla 5 Paquete integral coaching integral para microempresarios.....	31

INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 Diagrama de Radar.....	18
FIGURA 2 Sector de microempresas encuestadas.....	28
FIGURA 3 Antigüedad de microempresas encuestadas.....	28
FIGURA 4 Reactivos débiles del área Recursos Humanos	28
FIGURA 5 Reactivos débiles del área Legal.....	29

RESUMEN.

El presente estudio, explora los factores de suma importancia en el comportamiento de las pequeñas y medianas empresas en México, debido a que estas generan más del 72% de empleo actual en el país y aportan más del 36% del PIB, por lo que es crucial su permanencia en nuestra economía.

El presente estudio pretende identificar y analizar las áreas de oportunidad que existe en las microempresas a través de un diagnóstico organizacional y como resultado proponer estrategias de mejora en la gestión. La presente es una investigación descriptiva transversal, como herramienta para recabar información se utilizó un instrumento de 38 ítems divididos en 6 subáreas (Administración, Producción, Mercado, Recursos Humanos, Finanzas, Legal) con una fiabilidad de 0.967, se aplicó a una muestra significativa de 81 empresarios, 31 microempresas del sector comercio y 50 de servicios, la información se evalúa mediante diagrama de radar comparando los resultados de cada encuesta con el nivel óptimo de cada área funcional, al realizar las aplicaciones el empresario recibió los resultados donde le indican las áreas de oportunidad que tiene su empresa, así también, mediante una entrevista no estructurada se obtuvo información complementaria sobre los problemas percibidos por los empresarios, se otorgaron recomendaciones para mejorar esas áreas de oportunidad y se les informó de los programas de apoyo que otorga el INADEM.

Los resultados arrojan como áreas de oportunidad en promedio del total de los encuestados el área de Recursos Humanos con una puntuación de 2.58 y Legal 2.62 considerado como incipiente. Se logra observar que en todas las subáreas analizadas el promedio va de 2.58 mínimo a 3.21 máximo lo que se considera como en “proceso”, se confirma que la razón de recurrencia

en Recursos Humanos se debe a que los microempresarios no implementan procesos de selección o reclutamiento para formar su equipo de trabajo, ya que no consideran como un área primordial en la que deban invertir tiempo o dinero.

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN.

1.1 Concepción de la idea a investigar

La pequeña y mediana empresa forma parte importante en el desarrollo económico del país. En la actualidad, muchas personas en México consideran abrir una microempresa, o están involucradas de manera directa o indirecta con una, sin embargo, hoy en día las estadísticas en cuanto a su permanencia o vida no son alentadoras. En la presente investigación se explicará la importancia de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, como eje central en la economía del país por su aportación al PIB nacional y su participación en la generación de empleos.

Se pretende fortalecer el conocimiento y crear conciencia sobre la importancia de este tipo de empresas con datos recientes de la SE y el INEGI que nos ayuden a comprender su función, su filosofía y su gestión.

Este trabajo utiliza el diagnóstico organizacional como herramienta cualitativa para obtener información acerca de cómo se encuentra la microempresa actualmente, con esto analizar el tipo de atención que requiere no solo en función a su tamaño y sector sino en base a sus objetivos, capacidades, fortalezas y áreas de oportunidad.

1.2 Justificación

La elaboración de esta tesis surge de los intereses personales de la investigadora, quien, al estar en contacto directo con una microempresa familiar, se alienta a realizar investigaciones de temas relacionados a lo que acontece con ellas en la actualidad.

Hoy en día las microempresas son de suma importancia para la economía mexicana ya que tan solo 99% de los negocios que existen en nuestro país son MIPYMES; además, generan 72% de los empleos actuales y producen más del 36% del Producto interno Bruto (PIB). Cabe resaltar que 65% de las MIPYMES en México son de carácter familiar, sin embargo, 70% de las empresas cierran antes de cumplir cinco años y apenas el 11% llega a los 20 años de operaciones. (Talonia, 2009)

La importancia económica es evidente, sin embargo, aún existe vulnerabilidad de dicho sector en cuanto a la creación, desarrollo y permanencia de este tipo de empresas, según los datos de la SE, las posibilidades de éxito en el mercado local de estas empresas es en promedio entre el 25 y 30 por ciento por debajo de la media mundial, por lo que es vital crear una estrategia de gestión adecuada a sus necesidades, buscando incrementar su permanencia.

La Secretaría de Economía estimaba en 2001 que 65 por ciento de las PYMES no sobrevivían más de dos años. El INEGI recientemente ha publicado estadísticas que permiten dar seguimiento a la mortandad de empresas ocurrida en el lapso 2009-2012 (INEGI, 2013). Según INEGI, sólo la quinta parte de las PYMES desapareció después de 3 años de fundada. El tamaño de la empresa influye en su probabilidad de supervivencia: las empresas de menor tamaño tienen una menor probabilidad de sobrevivir. (Banco de Mexico, 2015)

1.3 Planteamiento del problema

Teniendo en cuenta la importancia que guardan las microempresas en México, es de interés de la investigadora indagar sobre lo siguiente:

¿Cuáles son los problemas más comunes que se encuentran en la gestión de una microempresa?

¿Cuáles son las áreas de oportunidad más comunes que se encuentran en la gestión de una microempresa?

1.4 Objetivo General.

Identificar y analizar las áreas de oportunidad en las microempresas atendidas, a través de un diagnóstico empresarial, su finalidad es otorgar recomendaciones para que los microempresarios puedan mejorar la gestión de la empresa.

1.5 Objetivos específicos

-Identificar las áreas de oportunidad con mayor necesidad de atención en las microempresas del sector comercio y servicio atendidos en un sindicato patronal de monterrey Nuevo León.

-Analizar las áreas de oportunidad en las microempresas del sector comercio y servicio atendidos en el sindicato patronal.

1.6 Limitantes y delimitaciones

La limitante que conlleva este tipo de estudio es la falta de disposición de los microempresarios para realizar un diagnóstico empresarial y con ello medir la situación actual en la que se encuentra la microempresa, para esta investigación utilizó la herramienta de encuesta tipo Likert, para asignar un peso relativo a cada ítem, donde se analizan los datos cuantitativos sobre los factores que inciden , así también otra limitante sería la ausencia de documentación como evidencia de las respuestas de los microempresarios relacionado a las prácticas de gestión de los negocios.

Se mantendrá completa anonimidad y confidencialidad de los datos de los entrevistados y solo se reportará las respuestas para efectos de este estudio.

CAPÍTULO 2: MARCO TEÓRICO.

2.1 Antecedentes

En México, así como en la mayoría de las economías, las MIPYMES enfrentan una serie de problemas estructurales que dificultan su desarrollo, este fenómeno no solo corresponde a la economía mexicana, se puede identificar alrededor del mundo.

Los diversos tipos de empresas presentados a lo largo de los siglos son el resultado de las necesidades económicas y sociales de la humanidad. Como el autor comenta “La evolución histórica de la empresa se relaciona directamente con la del pueblo”.

(Rodríguez, 2010)

Iniciemos con identificar en que momento el gobierno de México presta atención a este tipo de negocios.

Al iniciar el siglo XXI existe un nuevo interés del gobierno, la sociedad civil y las instituciones de educación superior por el potencial de las pequeñas y medianas empresas. Hasta la década de los 70, este tipo de empresas se considera marginal en el proceso de desarrollo. Dos décadas después (1980 y 1990) se les revalorizó por sus bondades para contribuir a la reorganización de la producción, y sobre todo, por su impacto en el empleo, en el producto interno bruto y en la equidad. La crisis del empleo productivo a finales del siglo XX puso en relieve el papel de los pequeños negocios para hacer frente a la crisis macroeconómica y a los procesos de ajuste, así como su capacidad para apoyar la incorporación de las economías de América Latina a un proceso de mundialización creciente, en un esquema de flexibilidad productiva. Las pequeñas y

medianas empresas demostraron su fortaleza para crear empleos, por sus menores requerimientos de capital y tecnología, así como menor demanda de divisas para enfrentar de forma innovadora el reto de la flexibilidad productiva. (Rodríguez, 2010)

2.1.1 Incorporación del termino PYME a la economía de México.

Según el diario oficial de la federación, los históricos registran que en el año 2002 se crea la Subsecretaría de la Pequeña y mediana empresa, donde se utilizó por primera vez el termino MiPYME, en dicho periodo el presidente Vicente Fox crea la *Ley para el desarrollo de la competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana empresa* teniendo como objetivo promover el desarrollo económico nacional a través del fomento a la creación de micro, pequeñas y medianas empresas y el apoyo para su viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad. Es este periodo donde empiezan a registrarse estadísticos del comportamiento de las Mipymes, el tiempo de vida, su participación en la creación de empleos, aportación al PIB, etc.

En este marco económico, la capacidad de las PYMES, para gestionar las limitaciones del entorno empresarial, dependen entre otras cosas, del desarrollo interno alcanzado, es aquí donde se debe crear énfasis en los agentes que intervienen para que las microempresas incrementen su permanencia, considerando al gobierno, la sociedad y no menos importante las cámaras de comercio como participantes directos en cuanto al desarrollo de los micro negocios.

2.1.2 El papel que juegan las cámaras de comercio.

El gobierno promueve a las cámaras de comercio como proveedora de servicios de apoyo y consultoría con la intención de incrementar la mejora de la gestión de las MIPYME, la mejora continua de las capacidades técnicas, las habilidades comerciales, se convierte en un factor

indispensable para que las MIPYME puedan mantener su posición y aumentar su participación en el mercado.

Considero una necesidad creciente la de entender la mejor forma de apoyar el desarrollo y consolidación de las microempresas a través de las cámaras o sindicatos empresariales y de comercio.

2.2 La empresa

Un elemento esencial de todo sistema económico es la empresa de todo tipo y tamaño, pequeña o mediana; aunque para considerarlas de este modo, al menos deberá cumplir, con dos de las siguientes cuatro características cualitativas.

1. La dirección de la empresa es independiente y los directivos son los propietarios.
2. El capital y la propiedad son suministrados por un pequeño grupo o individuo.
3. Las áreas de operación son principalmente locales y los trabajadores y propietarios viven en la misma región.
4. El tamaño relativo de la empresa dentro de la industria es pequeño, comparado con la unidad más grande del sector. (Suaréz, 2003)

La producción de bienes y servicios es responsabilidad de las empresas. Por lo tanto, no podemos concebir una sociedad sin empresas, debido a la gran diversidad (cualitativa y cuantitativa) de las necesidades de ésta. En efecto, en el propio carácter de las empresas está el emprendedor de negocios, ya que atender nuestras necesidades, colocando a disposición bienes y servicios, no se realiza de forma altruista, sino con ánimo de lucro, buscando una ganancia lícita que permita a una empresa sobrevivir y crear riqueza para su propietario, empleados y sociedad en general.

Por consiguiente, las empresas forman una estructura productiva de nuestra economía y desempeñan también una importante y trascendente “función social”. (Rodríguez, 2010)

2.2.1. Importancia de la empresa.

En una empresa se materializan la capacidad emprendedora, la responsabilidad, la organización del trabajo y la obtención y aplicación de los recursos; además se promueve tanto el crecimiento económico como el desarrollo social, porque la inversión es oferta y demanda. (Rodríguez, 2010)

2.2.2 Clasificación de las empresas

Para llegar a clasificar a las empresas es conveniente tener en cuenta diversas características;

- Tiene recursos humanos, de capital, técnicos y financieros.
- Realizan actividades económicas referentes a la producción, distribución de bienes y servicios que satisfacen necesidades humanas.
- Combinan factores de producción a través de los procesos de trabajo, de las relaciones técnicas y sociales de la producción.
- Planean sus actividades de acuerdo a los objetivos que desean alcanzar.
- Son una organización social muy importante que forman parte del ambiente económico y social de un país.
- Son un instrumento muy importante del proceso de crecimiento y desarrollo económico y social.
- Para sobrevivir debe de competir con otras empresas, lo que exige: modernización racionalización y programación.

- El modelo de desarrollo empresarial reposa sobre las nociones de riesgo, beneficio y mercado.
- Es el lugar donde se desarrollan y combinan el capital y el trabajo, mediante la administración, coordinación e integración que es una función de la organización.
- La competencia y la evolución industrial promueven el funcionamiento eficiente de la empresa.
- Se encuentran influenciadas por todo lo que suceda en el medio ambiente natural, social, económico y político, al mismo tiempo que su actividad repercute en la propia dinámica social (Méndez, 1996)

Con manera general comparten la mayoría de las características mencionadas, por lo que entre los distintos criterios de clasificación, podremos mencionar algunos:

- según el tamaño de la empresa
- según la actividad económica
- según la constitución patrimonial

Se dificulta clasificar la dimensión de las empresas en función de las manifestaciones externas. En la práctica nos encontramos con cuatro tipos de empresas: micro, pequeñas, medianas y grandes. (Rodríguez, 2010)

Basándonos en la publicación del Diario Oficial de la Federación definimos la estratificación bajo la cual se catalogarán las micro, pequeñas y medianas empresas, para efectos del artículo 3, fracción III, de la Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

ESTRATIFICACIÓN DE LAS MIPYMES				
Tamaño	Sector	Rango de número de trabajadores	Rango de monto de ventas anuales (mdp)	Tope máximo combinado*
Micro	Todas	Hasta 10	Hasta \$4	4.6
Pequeña	Comercio	Desde 11 hasta 30	Desde \$4.01 hasta \$100	93
	Industria y Servicios	Desde 11 hasta 50	Desde \$4.01 hasta \$100	95
Mediana	Comercio	Desde 31 hasta 100	Desde \$100.01 hasta \$250	235
	Servicios	Desde 51 hasta 100		
	Industria	Desde 51 hasta 250	Desde \$100.01 hasta \$250	250
*Tope Máximo Combinado = (Trabajadores) × 10% + (Ventas Anuales) × 90%				

Tabla 1

2.3 Las microempresas y su entorno

De los porcentajes mencionados en cuanto a unidades económicas reportadas por el INEGI, se encuentra que del 99 % de PYMES en México el 94 % corresponde a las microempresas, como cualquier organización presentan durante su vida ventajas y desventajas, pudiendo ser estas desventajas parte de los problemas o razones que ponen en riesgo su permanencia en el mercado.

De las causas de la corta vida de las PYMES en el país, de acuerdo con la Comisión Nacional para la Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros (CONDUSEF); en un estudio publicado por ella, sobre el comportamiento de las PYMES en México, el 43% de las empresas fracasan por errores, y sólo dos de cada diez empresarios están capacitados para administrar su propio negocio. (Mosqueda, 2014)

Las pequeñas y medianas empresas constituyen la abrumadora mayoría de unidades productivas en México, por lo tanto, el conocimiento de la organización en el proceso de creación de pequeñas empresas, junto con la influencia de diversos factores del entorno

(capital social, infraestructura, tecnología y estructura sectorial, capital humano, entre otros), serán una guía al afrontar los factores de competitividad, que son el fundamento del nuevo entorno económico. (Mosqueda, 2014 pagina 73)

En toda empresa existe una serie de componentes indispensables que atienden a su objetivo general. Es obvio que, a fin de hacer el mejor trabajo posible, cada componente debe ser utilizado con máxima eficiencia. Los componentes básicos que atienden a su objetivo son: materiales, humanos, técnicos y financieros (Rodríguez, 2010)

A. Elemento material.

Los recursos materiales como los bienes tangibles, propiedad de una organización; se incluyen los siguientes:

- Edificios, terrenos, instalaciones, maquinaria, equipo, instrumentos y herramientas.
- Materias primas, materiales auxiliares que forman parte del producto, productos en proceso, productos terminados. (Rodriguez, 2005)

B. Elemento humano.

Para que el negocio reporte mayores utilidades y ofrezca una mejor rentabilidad es necesario que cada uno de los componentes que lo integran funcionen de manera adecuada, tal es el caso de los recursos humanos, el componente humano de una organización. Todo ente social debe de otorgar prioridad a los recursos humanos de que dispone. El factor humano, es decisivo en todas las fases de operación de todo tipo de organización, puede ser la de inicio, de crecimiento y desarrollo (Rodriguez, 2005)

C. Elemento financiero.

(Banco de Mexico, 2015) Opina que los recursos financieros de la empresa son el dinero o valores que obtiene y aplica en el transcurso de su vida activa, por medio de la compra y venta de sus recursos materiales.

2.4 Diagnóstico Empresarial

Diagnóstico es una palabra que tiene su origen etimológico en el griego y más aún en la unión de tres vocablos de dicha lengua. En concreto, es un término que está formado por el prefijo *diag-* que significa “a través de”; la palabra *gnosis* que es un sinónimo de “conocimiento”, y finalmente el sufijo *-tico* que se define como “relativo a”. (RAE, 2014)

El diagnóstico empresarial es una herramienta para evaluar el desarrollo y la vida de la empresa o negocio, da la pauta para la medición de las empresas y su funcionamiento.

El diagnóstico empresarial analiza el modo de operar de la empresa, evalúa e identifica, en caso necesario, los síntomas que puedan ser signo de problemas. El fin de esto es poner en marcha un plan de acción en pro de reorientar el futuro de la MIPYME. La idea siempre es fortalecer las competencias profesionales y generar el cambio.

2.4.1 Diagnóstico empresarial del Punto Mover a México

La secretaria de desarrollo económico de Nuevo León a través de su programa Puntos para mover a México, diseñó un cuestionario diagnóstico representado con una Gráfica Radar, también conocida como un Diagrama de Araña, es una herramienta muy útil para mostrar visualmente los gaps entre el estado actual y el estado ideal de la empresa. Dicha herramienta se

aplicó como parte de un programa gratuito para conocer la realidad que viven las MiPYMES y así buscar propuestas efectivas para ayudarlas a su desarrollo y permanencia en el mercado.

El instrumento de Diagnóstico Empresarial, permite identificar las principales debilidades o fortalezas de las áreas básicas que integran a una empresa (Administración, Mercadotecnia, Procesos, Recursos Humanos, Finanzas y Aspectos Legales) figura 1. Se considera como área débil a aquella cuyo desempeño sea menor con respecto a las otras áreas que integran la empresa (Administración, Mercadotecnia, Procesos, RH, Finanzas y legal) lo que sugiere que no recibe la atención necesaria. Se identifica por tener el menor valor numérico de la evaluación de forma gráfica en el diagrama radar.

El diagrama radar está conformado por vértices en los extremos de los ejes que representan las 6 áreas principales de una empresa: Administración, mercadotecnia, producción, RH, finanzas y legal. Cada vértice indica numéricamente el nivel de desempeño de cada una de las áreas de la organización y la diferencia entre el estado actual (puntuación obtenida) y el estado ideal (5). Este diagrama permite detectar áreas con fortalezas y de oportunidad, y emitir recomendaciones que favorezcan el desarrollo de la microempresa. (PABLO C. MUÑOZ CARRIL, 2003)

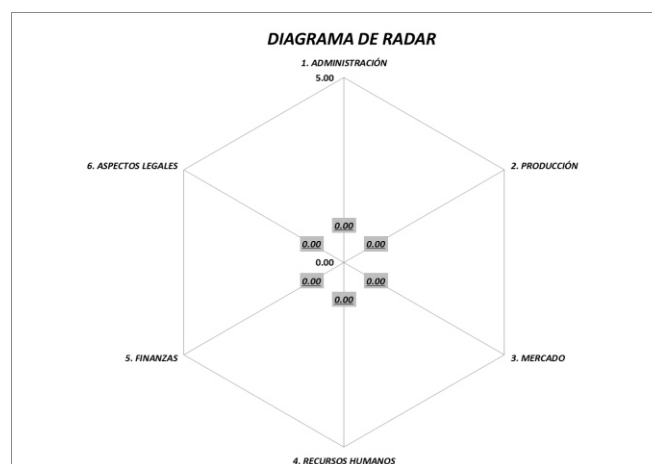


Figura 1 Diagrama de radar

Según el libro de Administración básica I (UNAM, 2006) las principales áreas funcionales de una empresa son:

Administración, Se refiere a la forma en la que deben organizarse las empresas para lograr utilizar sus recursos racional y eficientemente. La organización es una función de la administración, misma que constituye una etapa del proceso administrativo. Su fin primordial consiste en dividir el trabajo de manera adecuada para el mejor rendimiento de los recursos humanos y materiales, de tal forma que se traduzca en beneficios económicos, estabilidad en el mercado, crecimiento futuro, capacidad competitiva nacional e internacional, entre otros.

Mercadotecnia, es responsable de la comercialización de los productos y/o servicios que caracterizan a las empresas, para lograr con certeza esta labor debe tener un amplio conocimiento del mercado de la competencia y de las tendencias futuras de usuarios y consumidores. Por estas razones, las actividades que debe manejar esta área son: investigación de mercados, planeación y desarrollo del producto con sus características (presentación, marca, envase, empaque, embalaje y etiqueta), determinación de precio, puntos de venta, tipos de venta, distribución y logística, así como su promoción, medios de publicidad, propaganda y relaciones públicas.

Producción, se aboca a la transformación de la materia prima en producto terminado y, en algunos casos, dicho producto puede ser materia prima para un nuevo proceso. Esta actividad implica la utilización de mano de obra, maquinaria y equipo, instalaciones, materia prima, materiales, herramientas.

Recursos Humanos, tiene como cometido el talento humano, desde reclutarlos, hasta desarrollarlos y, en su caso separarlos de la entidad social. El proceso que desarrolla esta área, inicia con la procuración de los elementos apropiados a las características y necesidades de las áreas y puestos específicos del trabajo. Este aspecto es conocido como empleo, que abarca el reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal, así como promociones, transferencias y ascensos, toda esta labor sustentada con la planeación del personal que contempla. El área de RH, también se ocupa del pronóstico de recursos humanos, así como del inventario de los mismos, la rotación de puestos y de personal.

Finanzas es la encargada del manejo del dinero y su fin es el origen y la aplicación de este recurso, en otras palabras, esta área ve cómo obtener recursos que permitan el funcionamiento y operación de la empresa pretendiendo encontrar el mayor beneficio económico para los inversionistas y el propio personal con una visión a futuro.

Legal, se encarga de todos los factores legales que intervienen en la constitución de una empresa, ya sean permisos, contratos, convenios, registro de marca, patentes, registro de prestación de servicios, etc.

2.4.2 Red para mover a México

Según la página oficial del Instituto Nacional del Emprendedor, la Red de Apoyo al Emprendedor es un mecanismo de coordinación al interior de las dependencias de gobierno para poder ofrecer en una sola ventanilla los servicios, programas y productos que ofrece el Gobierno Federal a los emprendedores y empresas; también se integra al sector privado, es decir empresas que cuentan con algún producto o servicio que pueda ayudar en alguna de las etapas de inicio, crecimiento y consolidación de la empresa.

El INADEM menciona que el propósito de la Red es que todo mexicano que cuente con una buena idea empresarial tenga a su alcance los apoyos que requieren sin importar en que parte del país se encuentre.

Es una estrategia de articulación y vinculación de las diferentes políticas de los programas de apoyo para emprendedores, en la cual los emprendedores trabajan de forma conjunta para poder localizar productos y servicios que les beneficiarán en la creación de su empresa así como el registro de la marca, la elaboración de las páginas web, el diseño del logo, la facturación electrónica y muchos otros temas de interés.

El objetivo central del programa es fomentar el crecimiento económico nacional, regional y sectorial, mediante el fortalecimiento ordenado, planificado y sistémico del emprendimiento y del desarrollo empresarial en todo el territorio nacional, así como impulsar la consolidación de una economía innovadora, dinámica y competitiva que se sustente crecientemente en MIPYMES más productivas ubicadas en sectores estratégicos.

También destaca a la Red de Apoyo al Emprendedor como una estrategia de articulación y vinculación de las políticas y programas de apoyo para Emprendedores y MIPYMES de las diferentes instancias del gobierno y del sector privado, que se materializan en la Red Mover a México a través de la cual los participantes trabajarán de forma conjunta a favor del sector. (INADEM) Todo esto es posible hacerlo con tan sólo localizar los programas de interés de acuerdo al perfil y poder vincularlos.

2.5 Coaching ejecutivo

2.5.1 Concepto

Los procesos de coaching ejecutivo se posicionan en tendencia en las organizaciones, se enfocan en estrategias utilizadas para el desarrollo del talento humano, según Villarreal (2012) la tendencia de las organizaciones hoy “la principal característica con la cuenta un empresario exitoso es el liderazgo”, Villarreal considera el coaching como una disciplina que sirve para ayudarle a las personas a alcanzar sus metas en cualquier campo ya sea a nivel personal, laboral y empresarial, el proceso debe llevarse a cabo en sesiones periódicas donde con la escucha activa y preguntas claves, se despejará el panorama y definirán las técnicas para alcanzarlas.

Según la revista Mentoring and Coaching (Alonso Garcia, Callas, & Sánchez , 2010) “ un proceso de desarrollo puede entenderse como un conjunto de acciones que permiten trasladar a alguien de su estado actual a otro estado que supone una mejora para el, para su crecimiento profesional y/o personal.”

Tomando la definición que ofrece la International Coach Federation (ICF) el coaching “consiste en una relacion profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesion, empresa o negocios de las personas.” El Executive Coaching Forum emitió en 2004 “ el coaching ejecutivo es un proceso de desarrollo de liderazgo experiencial e individual que construye una capacidad de lider para alcanzar a corto o largo plazo las metas organizacionales. Se lleva a cabo mediante una interacción, uno a uno, coach y coacheado, manejando datos de multiples perspectivas y basado en la confianza y respeto mutuo. La organización , el directivo y el coacheado trabajan asociados para alcanzar el maximo resultado (Alonso Garcia, Callas, & Sánchez , 2010).

2.5.2 Coaching especializado en PYMES

La importancia de las PYMES en México se enfoca a que son la fuerza generadora de empleos del país, por lo tanto influyen de manera importante en la economía., considerando su roll en la creación de empleos. Según la revista mentoring and coaching (2010) “las pymes necesitan proyectos de desarrollo cercanos y directos. Los emprendedores se deben formar en habilidades de gestión para concretar sus ideas en realidades empresariales viables y exitosas. Y es aquí donde surge el valor del coaching como proceso de cambio y acompañamiento para las pequeñas empresas.”

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA.

3.1 Diseño

La presente investigación se basa en un enfoque descriptivo transversal cuantitativo, el cual tuvo por objeto recabar información de los microempresarios en cuanto al manejo y gestión de su empresa en las áreas funcionales de la misma. Se realizó mediante la aplicación de un instrumento otorgado por el programa Puntos para mover a México, así como entrevista no estructurada de 45 minutos con cada empresario que acudía a las oficinas de un sindicato patronal en monterrey Nuevo León buscando ayuda o información complementaria para su empresa.

El estudio descriptivo de poblaciones mediante encuestas con muestras probabilísticas se considera a todos los trabajos que han utilizado encuestas con el objetivo de describir poblaciones sin que en su planteamiento se incluyan hipótesis propiamente dichas, de tipo Transversal la descripción se hace en un único momento temporal. (Ignacio Montero, 2007)

3.2 Participantes

El universo de empresas en el Sindicato Patronal de monterrey Nuevo león es de 810 MIPYMES registradas a septiembre del año 2015, según los intereses de la investigación se aplicó el cuestionario a 87 dueños de microempresas del sector comercio y servicios, de las cuales se invalidaron 6 por no terminar el cuestionario.

3.3 Escenario

Se realizó la aplicación en las oficinas del Punto Mover a México dentro de las instalaciones de Sindicato Patronal de Nuevo León, ubicadas en la ciudad de Monterrey en un

periodo de inicio del 19 de enero del 2015 al 2 de octubre del 2015. Se atendió a los microempresarios de forma gratuita como parte del programa de apoyo de la Red de Puntos Mover a México.

3.4 Instrumentos

A través de la Secretaria de Desarrollo Económico en Monterrey Nuevo León dentro del proyecto denominado Red de Puntos para Mover a México 2014 se aplicó un instrumento (ver anexo 1) de 38 ítems divididos en 6 subáreas (Administración, Mercado, Producción, Recursos Humanos, Finanzas y Legal). Dicho instrumento arrojó una fiabilidad de 0.967

Tabla 2. Resumen del procesamiento de los casos

		N	%
Casos	Válidos	81	100.0
	Excluidos ^a	0	.0
	Total	81	100.0

a. Eliminación por lista basada en todas las variables del procedimiento.

Estadísticos de fiabilidad

Alfa de Cronbach	N de elementos
.967	38

3.5 Procedimiento y análisis de datos

Fase uno: Exploración y entrada

Se entrevista al responsable del programa Punto mover a México, para conocer la dinámica del programa y el objetivo del mismo. Se encuentra dentro de los objetivos del programa brindar asesoría a las microempresas conociendo sus necesidades por medio de la aplicación de un diagnóstico empresarial, se identifica que los microempresarios al responder el diagnóstico pretenden recibir servicios que ayuden a contrarrestar sus problemas, por lo tanto el Sindicato Patronal de Nuevo León busca a través del análisis de los diagnósticos crear o reinventar los servicios de consultoría para mejorar la realidad de los microempresarios. Se traza plan de aplicación de diagnósticos empresariales y se presenta a toda la organización.

Fase dos: Diagnóstico: Se realizó la aplicación de la encuesta tipo Likert a 81 microempresarios, así también se realizaron entrevistas no estructuradas al equipo a cargo del proyecto, observación dentro de horarios de oficina para identificar el tipo de atención que recibían los clientes.

Fase tres: Planeación: Según los resultados encontrados se realiza las recomendaciones generales para una gestión eficaz de la microempresa, mismos que se pudieran ofertar a los microempresarios dentro de los servicios que tiene el sindicato patronal de Nuevo León.

Se considera que las siguientes fases pueden medirse después de la aplicación de lo propuesto.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS Y DISCUSIÓN.

Tabla 3. Estadísticos

	Administración	Producción	Mercado	Recursos Humanos	Finanzas	Aspectos legales
N	81	81	81	81	81	81
Válidos	81	81	81	81	81	81
Perdidos	0	0	0	0	0	0
Media	3.0314	2.8149	3.2165	2.5890	2.9660	2.6296
Mediana	3.0000	3.0000	3.2900	2.1700	3.0000	2.2500
Moda	3.86	1.00	5.00	1.00	1.00a	2.00

a. Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Tabla 4. Sector

	Frecuencia	Porcentaje
Válidos Comercio	31	38.3
Servicios	50	61.7
Total	81	100.0

Se observa que la tendencia de las empresas encuestadas se encuentra con promedio de calificación de 2.6 a 3.2 lo que se considera “en proceso”. Estos datos sirven de referencia para entender cómo se lleva a cabo la dinámica de gestión en las microempresas, en un panorama real.

Las dos áreas funcionales con menor calificación son **Recursos Humanos y Legal**, estas dos áreas se consideran dentro de las más importantes para el crecimiento de la empresa, recursos humanos se enfoca en definir y consolidar el equipo de trabajo necesario para que la

microempresa opere y crezca. El área de legal es aquella que se encarga de blindar aspectos fiscales, contables o legales de la microempresa.

Según el número de empresas entrevistadas el 61.73% corresponde al sector de servicios y el 38.27% corresponde al de comercio. La antigüedad varía con un 33.33% empresas menores a 1 año, 23.46% empresas de 3 a 5 años y empresas mayores de 10 años, con el 9.88% empresas menores a 2 años y empresas de 5 a 10 años, muestra un comportamiento similar en porcentajes que pertenecen a la brecha de muerte de 3 a 5 años.

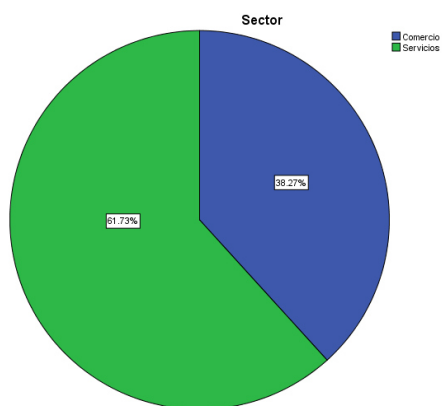


Figura 2

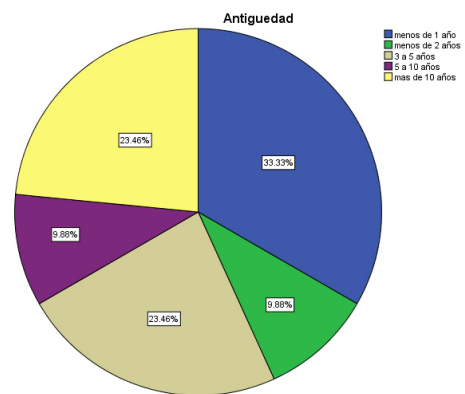
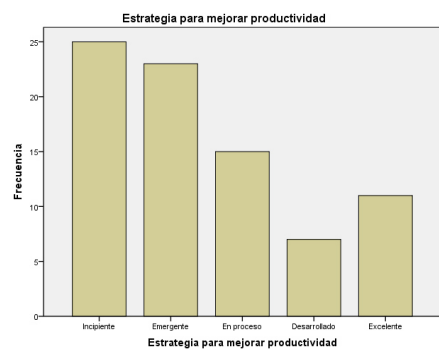


Figura 3

4.1 Reactivos significativamente bajos dentro de las áreas débiles encontradas.

Recursos Humanos

2.45 Estrategias para mejorar productividad



2.50 Prestaciones y Compensaciones

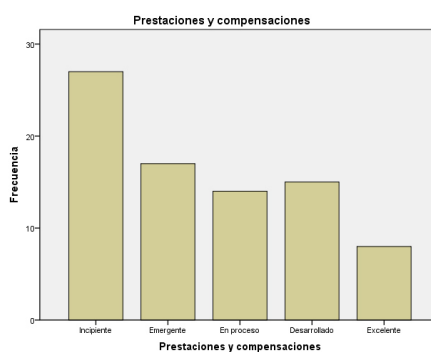
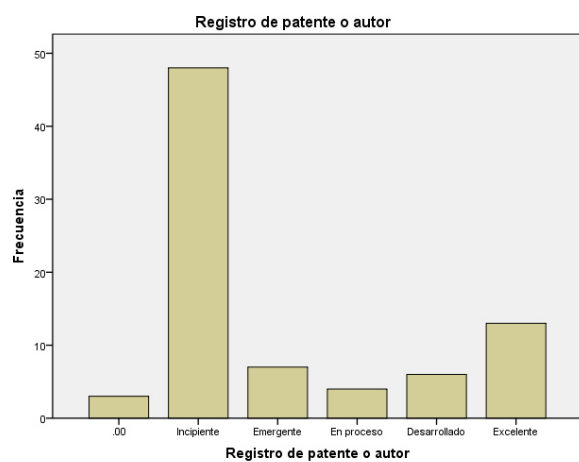


Figura 4 Reactivos débiles RH

Aspectos Legales

2.01 Registro de Patente



2.5 Registro público de la propiedad

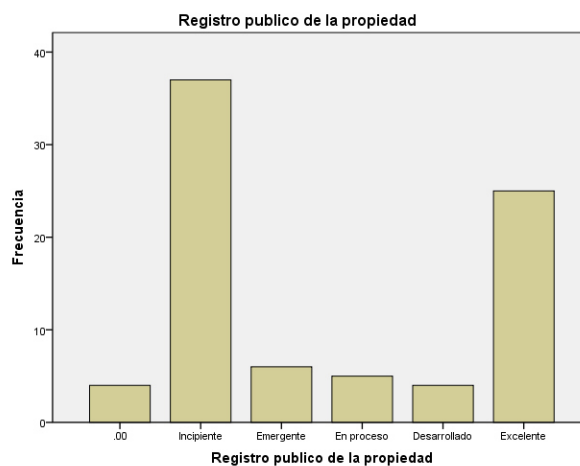


Figura 5 Reactivos débiles legal

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.1 Conclusión central:

La oportunidad de entrevistar alrededor de 300 MIPYMES y emprendedores durante 1 año nos indica que los microempresarios y emprendedores no consideran importante prepararse para llevar a cabo la gestión de su negocio, inician con la simple idea o con el uso de su profesión o talento y en el desarrollo de la empresa se topan con necesidades específicas que impiden el crecimiento de la misma, como la falta de un equipo de trabajo, ausencia o desconocimiento de habilidades de liderazgo considerando estas entre las más importantes.

Actualmente el éxito de la mayoría de las empresas depende de la conducta de su líder, tomando en cuenta que una de las 2 áreas con menor puntuación es Recursos Humanos, así como una de las causas que el GEM (Global entrepreneur Monitor) indica por las que los negocios claudican es la falta de equipo, centraremos las recomendaciones en el desarrollo de las competencias y habilidades del microempresario como líder.

Debido a que el promedio de las empresas diagnosticadas demuestran que el área de recursos humanos es el área débil con menor desarrollo o atención, se recomienda el coaching con un enfoque específico hacia el microempresario, esto con la intención de desarrollar competencias básicas con las que todo microempresario debería contar. Según la bibliografía revisada este proceso (coaching) es uno de los que se encuentran en tendencia en cuanto a talento humano en las organizaciones.

Se recomienda realizar un proceso de coaching para pymes basándose en periodos cortos con la herramienta de planes de trabajo.

Una de las prioridades sería desarrollar las habilidades del microempresario como líder, se recomienda como principal objetivo, a través de un paquete integral de coaching desarrollado de la siguiente forma:

Tabla 5. Paquete integral coaching para microempresarios (duración no mayor a 6 meses)

Diagnóstico inicial (entrevista) Se le explica la duración del coaching, el plan de trabajo y la metodología a utilizar con la intención de crear el contrato psicológico.

Estrategia	Objetivo	Actividades
Consolidación del equipo	Crear conciencia de la importancia del equipo en el crecimiento de la empresa	Definir puestos clave según giro
		Definir perfiles
		Dinámica de head hunting
		Dinámica de trabajo en equipo
Competencias de liderazgo	Proporcionar al líder competencias de liderazgo con IE	Escucha Activa
		Manejo de conflicto
		Acertividad
		Control Emocional
		Resiliencia

Se recomienda que se realice a través de coaching ya que la clave para el éxito organizacional son los recursos humanos, primero trabajando con el microempresario las habilidades de liderazgo e inteligencia emocional.

También se deben considerar las características con las que cuenta el microempresario, por mencionar algunas: creatividad, disposición para asumir riesgos, capacidad para planear, organizar, etc., Lo ideal sería lograr alinear el perfil del microempresario con el plan de trabajo

según los resultados del diagnóstico, considerando de mayor atención al desarrollo de las habilidades interpersonales e intrapersonales, esto con la intención de crear conciencia en la labor de líder-empresario. Recalcando que el proceso de coaching no sería la de un consultor ya que la intención es que el microempresario crezca como líder a través de sus puntos fuertes, partiendo del aquí y el ahora, no encontrará expertos en las áreas funcionales sino un servicio de guía, obtendrá confidencialidad, servicio personalizado y estructurado.

5.2 Recomendaciones.

El presente estudio utilizó una muestra de microempresas que ya se encuentran en operaciones, sin embargo es importante recalcar que para contribuir de manera significativa a la permanencia de las microempresas debemos enfocar la solución en definir una cultura de emprendimiento basándonos en el desarrollo del ser humano, para que desde el inicio del proyecto la construcción del equipo sea de las prioridades y la capacidad de resiliencia sea un criterio del que tenga conciencia el emprendedor.

ANEXOS.

Anexo 1. Cuestionario Diagnóstico Punto Mover a México

FAVOR DE EVALUAR CADA PREGUNTA DEL 1 AL 5 CUESTIONARIO PARA MIPYMES

CRITERIOS DE CALIFICACION	
5 - Excelente	Cuenta con los documentos y evidencias de su implementación en la empresa.
4 - Desarrollado	Cuenta con la información actualizada y por escrito está totalmente consolidada.
3 - En proceso	Se tiene por escrito de manera formal pero no se actualiza. Casi siempre se usa pero no en su totalidad.
2 - Emergente	Se cuenta con ello y se lleva a cabo de manera informal. Si pero no se lleva a la práctica muy frecuentemente.
1 - Incipiente	No se utiliza. Parcialmente por escrito en algunos puntos. Casi desconocido por el personal. Poco casi nulo.

CUADRO DE EVALUACIÓN

1. Dirección/Administración		Evaluación					Total
1	La empresa tiene definida su misión y visión, así como políticas administrativas y son del conocimiento de todo	1	2	3	4	5	
2	La empresa tiene establecidos objetivos a corto, mediano y largo plazo en: (ventas, productividad, lo sigue de manera puntual.	1	2	3	4	5	
3	La empresa cuenta con un plan de negocios reciente y lo sigue de manera puntual.	1	2	3	4	5	
4	La empresa tiene definido los puestos, actividades y funciones de su personal.	1	2	3	4	5	
5	La empresa realiza actividades de planeación estratégica.	1	2	3	4	5	
6	La dirección evalúa y desarrolla sus habilidades directivas.	1	2	3	4	5	
7	La dirección tiene experiencia en el sector y tipo de negocio.	1	2	3	4	5	

2. Producción		Evaluación					Total
1	La empresa cuenta con la capacidad instalada.	1	2	3	4	5	
2	La empresa cuenta con la maquinaria de manufactura funcionando en buenas condiciones.	1	2	3	4	5	
3	La empresa cuenta con un manual de operaciones y se está implementando.	1	2	3	4	5	
4	Se realiza el registro y control de materias primas.	1	2	3	4	5	
5	Se realiza la producción de acuerdo a las necesidades y especificaciones del cliente, fecha de entrega, unidades a producir, materiales a utilizar.	1	2	3	4	5	
6	El departamento analiza el costo unitario del producto y/o servicio.	1	2	3	4	5	

3. Mercado		Evaluación					Total
1	La empresa tiene identificado su competencia directa e indirecta.	1	2	3	4	5	
2	La empresa tiene establecidas políticas y estrategias de venta.	1	2	3	4	5	
3	La empresa cuenta con un método de fijación de precio de venta de los productos.	1	2	3	4	5	
4	La empresa cumple en tiempo y forma con la calidad y entrega de los productos.	1	2	3	4	5	

5	La empresa tiene clasificados y segmentados a sus clientes.	1	2	3	4	5	
6	La empresa cuenta con canales de distribución efectivos.	1	2	3	4	5	
7	La empresa ofrece información clara y transparente de los productos y/o servicios y políticas de garantía.	1	2	3	4	5	

4. Recursos Humanos		Evaluación					Total
1	La empresa contrata a su personal de acuerdo a las competencias requeridas.	1	2	3	4	5	
2	La empresa cuenta con un programa de capacitación acorde a las necesidades del personal y de sus áreas operativas.	1	2	3	4	5	
3	La empresa evalúa de manera individual la capacidad de su personal y el desempeño de sus empleados.	1	2	3	4	5	
4	La empresa cuenta con una estrategia para mejorar la productividad de sus empleados.	1	2	3	4	5	
5	La empresa cuenta con contratos de trabajo y reglamento interior de trabajo.	1	2	3	4	5	
6	La empresa cuenta con un sistema de prestaciones y beneficios.	1	2	3	4	5	

5. Finanzas		Evaluación					Total
1	La empresa sistematiza, interpreta y utiliza la información financiera para la toma de decisiones.	1	2	3	4	5	
2	La liquidez, la solvencia y la estabilidad de la empresa le permiten ser rentable.	1	2	3	4	5	
3	El flujo de caja es suficiente para las necesidades de efectivo.	1	2	3	4	5	
4	La empresa identifica las cifras de ventas y utilidades por producto.	1	2	3	4	5	
5	La empresa cuenta con un presupuesto definido y lo evalúa contra resultados.	1	2	3	4	5	
6	La empresa utiliza un método para el manejo de la cartera de cobros y créditos a clientes.	1	2	3	4	5	
7	La empresa realiza en tiempo y forma la contabilidad.	1	2	3	4	5	
8	La empresa tiene al corriente estados de resultados y balance general.	1	2	3	4	5	

6. Aspectos Legales		Evaluación					Total
1	La empresa cuenta con su acta constitutiva.	1	2	3	4	5	
2	La empresa cuenta con su registro de marca.	1	2	3	4	5	
3	La empresa cuenta con los permisos de uso de suelo.	1	2	3	4	5	
4	La empresa ha realizado algún registro de patente, derechos de autor.	1	2	3	4	5	

Nombre y Firma del Beneficiario

BIBLIOGRAFÍA

- Alonso Garcia, M. A., Callas, D. A., & Sánchez , Á. C. (2010). Enfoques y experiencias para avanzar en el desarrollo de personas y conseguir mejores resultados. *Mentoring and Coaching* , 89-106.
- Banco de Mexico. (2015). *Reporte sobre las condiciones de competencia en credito PYME*. Ciudad de México: Banco de Mexico.
- Bernal Domínguez , D., Mora Palazuelos , C. E., Arellano Unzaga , G. G., & Torres Carrillo , K. M. (2014). La alternativa del diagnóstico empresarial para la gestión directiva en las pequeñas empresas comerciales en Sinaloa. *Telos*, 2.
- Burke, W. W. (s.f.). *El Desarrollo Organizacional como proceso de cambio planeado*. Chile: Gestión escolar de fundación Chile.
- Camara de Diputados del H. Congreso de la Unión. (21 de Enero de 2015). *Camara de Diputados*. Obtenido de Diputados:
http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/247_210115.pdf
- Emprendedor, I. N. (2014). *Diagnóstico 2014 del programa Fondo Nacional del Emprendedor*. de México: INADEM.
- Hurtz, D. (1995). “Crisis & Renovación, Cómo enfrentar el desafío del cambio en las organizaciones”. . En D. Hurst, *Crisis & Renovación, Cómo enfrentar el desafío del cambio en las organizaciones*.
- Ignacio Montero, O. G. (2007). A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 850.
- INADEM. (s.f.). *Instituto Nacional del Emprendedor*. Obtenido de <https://www.inadem.gob.mx/>
- Mosqueda, R. E. (Enero de 2014). Manual para la promoción de las PYMES Mexicanas: Elementos administrativos y juridicos a considerar en la planeación integral de utilidades. Guanajuato, Guanajuato, México.
- PABLO C. Muñoz Carril, E. R. (2003). Metodología Cuantitativa. Métodos y Técnicas de Centros. *Revista Galego- Portuguesa de Psicología y Educación*, 14.
- RAE, R. A. (Octubre de 2014). <http://dle.rae.es/?w=diccionario>.

- Rodriguez, J. (2005). *COmo aplicar la planeación estrategica a la pequeña y mediana empresa* . Ciudad de México, DF, México.
- Rodríguez, J. (2010). *Administración de pequeñas y medianas empresas*. Estados Unidos: Cengage Learning.
- Suárez, T. (2003). La Pequeña Empresa como Sujeto de Estudio: Consideraciones Teóricas, Metodológicas y Prácticas. *Administración y Organizaciones*, 10 (5), 15-25.
- Tabuenca, A. G., & Jacob Levitsky, L. H. (2001). *La micro y pequeña empresa en latinoamerica*. Lima: Soluciones practicas para la pobreza.
- Talonia, J. A. (9 de Diciembre de 2009). *Colección de Tesis Digitales*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/hernandez_t_ja/
- UNAM. (2006). *Administración Basica I*. Obtenido de <http://fcaenlinea1.unam.mx/2006/>
- Villarreal, L. G. (16 de Abril de 2012). La importancia actual del Coaching en las organizaciones del siglo XXI. Bogota, Nueva Granada, Colombia.